

Ein Tool für alle Fälle?



Ist der klassische Businessplan das Auslaufmodell im Gründungsprozess? Ist die Business Model Canvas das moderne Gründer-Tool für alle Fälle? Wir geben die Antworten.

Text: Dr. Jan Evers

Neben den gefühlten hundert To do's, die eine Gründung mit sich bringt, stellt sich die Suche nach dem optimalen Planungstool häufig als mühselig heraus. Immer öfter löst die Business Model

Canvas den guten alten Businessplan ab. So stellt sich dem angehenden Unternehmer schnell die Frage: Welches Instrument, welche Methode passt am besten zu mir? Welches bringt den Boost für mein Geschäftsmodell, aber bietet gleichzeitig eine verlässliche Finanzplanung? Hier gibt's die Antworten.

Auf der Suche nach dem Tool

Der erfolgreiche Unternehmer von morgen hat oft knifflige Startbedingungen zu meistern: Finanzen realistisch vorausplanen, innovative Ideen für dynamische Märkte entwickeln oder noch nicht ausgereifte Ideen so niederschreiben, dass sie potenzielle

Geldgeber überzeugen. Von diesem Spagat sind manche Gründer schlicht überfordert. Die Suche nach geeigneten Methoden und Tools, die ihnen den Weg von der Idee bis zum Geldverdienen ebnen, ist oft zeitaufwändig und nervenaufreibend.

Da wäre zum einen der Businessplan: Er gerät knapp zwanzig Jahre, nachdem er aus den USA kommend bei deutschen Banken Standard wurde, zunehmend in Verruf: vom Berater geschrieben, funktioniert nur auf dem Papier, zu statisch. Stattdessen halten mittlerweile moderne Gründungsförderer – seien es Entrepreneurship-Professoren, Accelerators oder Business Angels – die Business

Model Canvas für die bessere Methode, an Geschäftsidee und -modell zu arbeiten. Unter dem Titel „Business Modeling Generation“ schrieb der Schweizer Alexander Osterwalder im Jahr 2010 eine Art Handbuch für Visionäre und Impulsgeber, die veraltete Geschäftsmodelle auf den Kopf stellen und Innovationen vorantreiben wollen. Sie loben Kreativität und Dynamik der Canvas (zu Deutsch „Leinwand“) – dem wichtigsten Tool der Business Modeling Generation – und beschwören das Lean Startup.

Woher nun soll der Entrepreneur wissen, was besser zu seinem Projekt passt: Alt oder Neu, Bewährtes oder Hype? Für immer mehr Gründer und Experten lautet die Antwort ganz klar: Man muss sich gar nicht entscheiden. Denn sie kommen zu dem Schluss, dass es am sinnvollsten ist, beide Ansätze zu kombinieren. Um zu prüfen, ob dies für das eigene Business zutrifft, lohnt ein genauere Blick auf die Vor- und Nachteile der beiden Ansätze.

Die Canvas

Die Canvas stellt man sich am besten als großes – physisches oder digitales – Blatt Papier vor, auf dem die zentralen Erfolgsfaktoren des entstehenden Unternehmens abgebildet werden. Dazu zählen Ressourcen, Aufgaben und Partner des Unternehmens und natürlich die Geschäftsidee: Was ist das Angebot, welchen Kundennutzen hat es? Außerdem werden die potenziellen Kunden und der Markt beleuchtet. Auch die Finanzen sind hier ein Thema: Welche Kosten werden welchen Umsätzen gegenüberstehen? An der Dienstleistung wird so lange gefeilt und geschliffen, bis eine überzeugende Idee entstanden ist (etwa mit der Design-thinking-Methode). So können Gründer für sich alleine oder mit ihren Sparringspartnern anhand der Canvas dynamisch Ideen visualisieren, diskutieren, verändern und neu zusammenstellen – bis ein marktfähiges Modell daraus entstanden ist. Die Canvas kann besonders hilfreich sein, wenn sich der Gründer

noch in der Ideenfindungsphase befindet.

Wer über die Möglichkeiten der Canvas hinaus noch tiefer in das eigentliche Business Modeling einsteigen möchte, kann anhand dieser Methode die Risiken des Geschäftsmodells herausarbeiten und empirisch überprüfen. Dabei werden die Key Performance Indicators (KPI) definiert und überprüft (z.B.: Was kostet es, einen Kunden im Internet zu gewinnen und wie viel verdienen wir über einen längeren Zeitraum an ihm?) und ein Ertragsmodell erarbeitet, also in Zahlen erläutert, wie Geld verdient werden soll. Typisch für Business Modeling ist, mit eher neuen Markteintrittssystemen wie „Freemium“, neuen Bezahlssystemen wie digitalen Abo-Modellen oder intelligenten Partnerschaften eine Geschäftsidee gedanklich durchzuspielen und massentauglich zu machen. Die Ergebnisse des Business Modelings – sofern genutzt – können dann allesamt in die Canvas einfließen.

Wegen ihres modularen und eher visuellen Aufbaus wird die Canvas häufig als Gegenpart zum Businessplan gesehen, weil dieser aufgrund seiner Text- und Tabellenlastigkeit schnell statisch und schlecht diskutierbar wird. Gerade in der dynamischen Gründungsstartphase, in der sich die Geschäftsidee ständig weiterentwickelt und häufig noch einmal verändert, erscheinen diese Eigenschaften eher ungünstig. Allerdings wäre es zu schön, wenn alles so einfach wäre. Dem ist aber leider nicht so. Zum einen müssen Gründer aus einer Vielzahl von Business-Modeling-Tools wie z.B. physischen Postern oder digitalen Anwendungen wie Lean Launchpad, Canvanizer oder Whataventure auswählen. Diese werden etwa gern bei Workshops und an Universitäten genutzt.

Zum anderen überfordert die Vielzahl der existierenden Tools so manchen Gründer. Denn jedes von ihnen hat zwar seine Berechtigung, doch am Ende sind ihre Outputs nur schwerlich zu einem einheitlichen, präsentablen Ergebnis zusammenzuführen. Und



18.-20. Okt. 2016
koelnmesse | Eingang Süd



SAVE THE DATE

Silicon-Valley-Spirit: HR Innovationen im Start-up Village

Hauptmedienpartner:



Get Connected:

www.zukunft-personal.de

Die Vorteile auf einen Blick



Das leistet der Businessplan:

- Übersichtlich und linear strukturiert, bietet er ein Gesamtkonzept. Hilft dem Gründer, sich selbst zu strukturieren.
- Dank der Klarheit in Zahlen und Worten können Zuschuss-, Kredit- oder Eigenkapitalgeber besser überzeugt werden. Hilft diesen, zu beurteilen, ob eine Gründung funktioniert und was von ihnen finanziell erwartet wird.
- Bestandteile wie Liquiditätsplanung als solide Basis, um eine Idee und ihre Umsetzung bis hin zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit zu Ende zu denken.
- Der Plan hilft, den Überblick zu behalten, wenn die Realität kommt – zwar nicht sklavisch, aber eben mit einer Strategie im Alltagschaos.
- Gut für „Brot-und-Butter“-Gründer, die keine innovativen Geschäftsmodelle planen und schon sehr klare Vorstellungen von Geschäftsidee, Produkt, Kunde und Kundennutzen haben.

Das leistet die Business Model Canvas:

- Optimale Vorstufe zum Businessplan, da einfach und schnell modifizierbar.
- Eignet sich gut für kreative, dynamische Modellierung der Geschäftsidee.
- Kann Gründungen tragfähiger und ehrgeiziger machen, weil sie motiviert, am Design der Geschäftsidee und der Architektur des Geschäftsmodells zu feilen.
- Eignet sich gut zur Diskussion der Geschäftsidee mit potenziellen Partnern, Beratern oder anderen Beteiligten.
- Gut für Gründer in der Entwicklungsphase. Insbesondere hilfreich für innovative Geschäftsmodelle mit dem Ziel, skalierbar, also massentauglich zu sein.

last but not least sind ihre Inhalte bisher nicht kompatibel mit der üblichen Förder- und Finanzierungsstruktur in Deutschland. Ein Argument, doch lieber auf den guten alten Businessplan zurückzugreifen?

Der Businessplan

Vor der Entscheidung lohnt eine genauere Analyse. Zwar hat so manche Kritik von Gründern und Fachleuten am Businessplan ihre Berechtigung – glauben doch zu viele Bankangestellte und Wirtschaftsförderer noch an den perfekten Plan, verwechseln Theorie mit Wirklichkeit und finanzieren eher einen perfekten Businessplan als ein tragfähiges Geschäftskonzept. Und nicht zuletzt glauben zu viele Gründer ihren eigenen Worten im Businessplan mehr als der Realität. Verliebt in ihre Geschäftsidee rechnen sie ihren Plan schön und wollen ihr Umfeld bis hin zur Bank um jeden Preis überzeugen.

Viele gute Argumente sprechen dennoch nach wie vor für den Plan. Auch heute kann er Gründern noch äußerst

nützlich sein. Gerade für „Brot-und-Butter-Gründer“, die weder eine völlig neue Dienstleistung noch das innovativste Geschäftsmodell im Sinn haben, sondern möglichst bald von ihrer Geschäftsidee leben möchten, bildet der Businessplan das solide Rückgrat, um Tragfähigkeit und private wie berufliche Zahlungsfähigkeit zu prüfen. Außerdem kann der Businessplan Klarheit bringen, wo die Canvas durch ihren modularen Aufbau großzügig Details auslässt. Daher brauchen fast alle Gründer irgendwann einen Businessplan – auch die Start-ups.

Das Beste aus zwei Welten

Und so kommen immer mehr Gründer und Gründungsförderer zu dem Schluss, dass sie das Beste aus zwei Welten bekommen können, wenn sie beide Ansätze kombinieren. Beide Instrumente haben ihre Stärken und Schwächen, und so ist es nur folgerichtig, wenn Gründer sie in verschiedenen Phasen nutzen und damit ihre Geschäftsidee zum Erfolg bringen. Die

Canvas ermöglicht ihnen, ihre Idee zu visualisieren und zu prüfen, ob sie unternehmerisch sinnvoll ist und funktionieren kann. Sie ist eine Art Schreibhilfe beim Verfassen der Storyline einer Geschäftsidee. Sie können sowohl in einer frühen Gründungs- und Finanzierungsphase mit der Canvas kreativ, flexibel und visuell arbeiten. Und damit ist sie die perfekte Vorbereitung für den „herkömmlichen“ Businessplan, in dem sie später die harten Fakten und Zahlen ihrer Geschäftsidee zu Papier bringen. Denn wie sollen Banken, öffentliche Zuschussgeber oder auch private Investoren beurteilen, ob eine Gründung funktioniert und was von ihnen finanziell erwartet wird, wenn sie nur Ausschnitte sehen, wie sie eine Canvas bietet? Auch sie brauchen ein Gesamtkonzept. Elemente wie eine Liquiditätsplanung sind in der Nachgründungsphase überlebenswichtig – diese sollten von Anfang an mitgedacht werden.

Zusammengefasst könnte man sagen, die Business Model Canvas konzentriert sich auf die Architektur des Geldverdienens: Wofür genau werden die Kunden Geld zahlen? Reicht das, um dauerhaft zu bestehen? Der Businessplan dagegen beschreibt die Geschäftsidee und konkretisiert vor allem ihre Details: Was sind Markt und Wettbewerber? Wie soll das Unternehmen organisiert sein? Welche Finanzierung ist nötig? Er ist wesentlich stärker auf externe Betrachter ausgerichtet (vor allem Finanzierer und Förderer) als die Geschäftsmodellbetrachtung. Und egal, ob Businessplan oder Canvas: Am Ende entscheiden über den Erfolg einer Gründung immer noch eine realistische Einschätzung von Kundenbedarf und -nutzen sowie des Marktes, eine gute Vertriebsstrategie und die (passende) Finanzierung. Und nicht zuletzt, dass die belastbare Ursprungsplanung idealerweise laufend an die Wirklichkeit angepasst wird. ^{UP}

Dr. Jan Evers ist Geschäftsführer von evers&jung und einer der Erfinder des Online-Tools SmartBusinessPlan, das Canvas und Businessplan kombiniert. www.smartbusinessplan.de